

Джилкибаев Ж.В.¹, Мусапиров Х.К.²

¹МВА, старший преподаватель, Алматы Менеджмент Университет, Казахстан, г. Алматы,
e-mail: jeksen.kz@gmail.com

²докторант делового администрирования, старший преподаватель,
Алматы Менеджмент Университет, Казахстан, г. Алматы, e-mail: musapirov@mail.ru

**ИННОВАЦИОННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ НАНОКОРПОРАЦИИ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ НА
КАЗАХСТАНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Выбранная тема исследования в настоящее время является актуальной, особенно для предприятий Казахстана: во многих компаниях существует значительный разрыв между стратегическими целями и планами и реальными полученными результатами текущей деятельности. Согласно исследованиям, в среднем компании «вырабатывают» лишь 63% того финансового результата, который обещают их стратегии. Нередко задекларированные в компаниях проекты остаются не реализованными, задуманные цели – недостижимыми. Это особенно характерно для поставленных целей в междисциплинарных областях – снижение затрат, обеспечение качества, ритмичности и дисциплины поставок, сокращение времени выполнения операций и т.д.

Эффективно решать возникающие проблемы и достигать целей помогают особенности мышления успешных менеджеров (дизайн-мышление, процессный подход), применение предложенной авторами бизнес-модели нанокорпорации, а также адекватные управленческие инновации.

Модель нанокорпорации предполагает набор самостоятельных, специализированных фирм-поставщиков с небольшим координирующим стержневым звеном во главе (сетевое предприятие). В нанокорпорации бизнес-процессы направлены не сколько вовнутрь организации, а сколько на интеграцию с поставщиками (нетворкинг). Стержневая фирма развивает базовую компетенцию и специализируется на вопросах корпоративного управления, планирования, маркетинга. Расширяющаяся партнерская деловая сеть обеспечивает быстрый рост бизнеса, минимизацию издержек, высокую мобильность.

Ключевые слова: стратегия, дизайн-мышление, нанокорпорация, управленческие инновации.

Djilkibaev J.V.¹, Musapirov Kh.K.²

¹MBA, Senior Lecturer, Almaty Management University, Kazakhstan, Almaty,
e-mail: jeksen.kz@gmail.com

²Doctoral Degree in Business Administration, Senior Lecturer, Almaty Management University,
Kazakhstan, Almaty, e-mail: musapirov@mail.ru

**Innovative business model of nanocorporation: theoretical prerequisites and
experience of implementation in Kazakhstan enterprises**

The selected research topic is currently relevant, especially for enterprises in Kazakhstan: in many companies there is a significant gap between the strategic goals and plans and the actual results of current activities. According to the research, on average, companies “generate” only 63% of the financial result that their strategies promise. Not infrequently declared projects in companies remain unrealized, the conceived goals are unattainable. This is especially true for the set goals in interdisciplinary areas – reducing costs, ensuring quality, rhythm and discipline of supply, reducing the time of operations, etc. Effectively solve emerging problems and achieve goals help the thinking of successful managers (design thinking, process approach), the application of the proposed business model of the nanocorporation, as well as adequate managerial innovations. The model of a nanocorporation involves a set of indepen-

dent, specialized supply firms with a small coordinating core link at the head (network enterprise). In a nanocorporation, business processes are directed not so much to the organization, but as to integration with suppliers (networking). The core company develops its core competence and specializes in corporate governance, planning, and marketing. Expanding partner business network provides fast business growth, minimization of costs, high mobility.

Key words: strategy, design-thinking, nanocorporation, managerial innovations.

Джилкибаев Ж.В.¹, Мусапиров Х.К.²

¹МВА, аға оқытушы, Алматы Менеджмент Университеті, Қазақстан, Алматы қ., e-mail: jeksen.kz@gmail.com

²докторант, аға оқытушы, Алматы Менеджмент Университеті, Қазақстан, Алматы қ., e-mail: musapirov@mail.ru

Инновациялық нанокорпорация бизнес-моделі: теориялық алғышарттары және қазақстандық кәсіпорындарында іске асыру тәжірибелері

Таңдалған зерттеу тақырыбы, әсіресе Қазақстандағы кәсіпорындар үшін өзекті болып табылады: көптеген компанияларда стратегиялық мақсат-жоспарлар мен кезекті қызметтің нақты нәтижелері арасында айтарлықтай айырмашылық бар. Зерттеулер бойынша, орта есеппен алғанда, компаниялар уәде еткен қаржылық стратегияларының нәтижесінің тек 63%-ын «іске асырады». Жарияланған жобалардың іске асырылмауы, мақсаттарға қол жеткізе алмау жағдайлары сирек емес. Әсіресе бұл пәнаралық салаларда белгіленген мақсаттарға сипаттамалы – шығыстарды азайту, сапасын қамтамасыз ету, жабдықтаудың реттілігі мен тәртібі, іс атқарудың уақытын тығыздау және т.б. Үздік менеджерлердің ой қабілеттерінің ерекшеліктері (дизайн-ойлау, процестік тәсілдеме), сонымен қатар, авторлардың ұсынып отырған нанокорпорацияның бизнес-моделі және адекватты басқарушылық инновациялары – пайда болатын мәселелерді шешуге және мақсаттарға жетуге көмек береді. Нанокорпорацияның моделі – ол басқаруында шағын үйлестіруші басты бөліммен (желілік кәсіпорын) бір топ дербес, мамандандырылған өнім-беруші фирмалардан құрастырылады. Нанокорпорацияда бизнес-процестер ұйым ішіне қарай емес, өнім берушілермен интеграцияға бағытталған (нетворкинг). Негізгі компания өзінің негізгі біліктілігін дамытады және корпоративтік басқару, жоспарлау және маркетинг саласында мамандануда. Серіктес іскерлік желінің кеңейтілуі бизнестің жылдам өсуін, шығыстардың азаюын, жоғары ұтқырлықты қамтамасыз етеді.

Түйін сөздер: стратегия, дизайн-ойлау, нанокорпорация, басқарушылық инновациялар.

Введение

Смысл любой бизнес-стратегии на конкурентных рынках – победа в конкурентной борьбе путем эффективной интеграции текущей операционной деятельности компании и неких долгосрочных планов и видения будущего этой организации. Во многих современных компаниях как развитых, так и развивающихся стран одна из основных проблем – существование значительного разрыва между стратегическими целями и планами, с одной стороны, и реальными полученными результатами текущей деятельности предприятия – с другой.

Согласно исследованиям, в среднем компании «вырабатывают» лишь 63% того финансового результата, который обещают их стратегии (Мэнкинс М., 2017:240с). Нередко задекларированные в компаниях проекты остаются нереализованными, задуманные цели – недостижимыми. Это особенно характерно для поставленных целей в междисциплинарных областях – снижение затрат, обеспечение качества, ритмичности и дисциплины поставок,

сокращение времени выполнения операций и т.д.

Эффективно решать возникающие проблемы и достигать целей помогают особенности мышления успешных менеджеров, применение бизнес-модели нанокорпорации, а также адекватные управленческие инновации.

Материалы и методы

В качестве объектов исследования авторы выбрали 6 организаций из 5 регионов Казахстана, которые внедрились (полностью или частично) инновационную модель нанокорпорации, а также для сравнения 3 компании, которые не вносили в свои организации стратегические и управленческие изменения в требуемых параметрах. Указанные компании представляют коммерческий сектор экономики – как в сфере предоставления услуг, торговли, общественного питания, так и производственные и строительные предприятия

Мы имеем дело как с компаниями небольших размеров, почти крошечных, так и предп-

рительствами крупного бизнеса. Исследуемые организации имеют историю работы по данной модели от одного года до четырех лет, что позволяет получить определенные исследовательские результаты и делать некоторые обоснованные выводы.

Для достижения целей исследования были использованы как данные документального анализа и внешней оценки, так и самооценочные измерения субъективного опыта. Вся информация была разделена на четыре категории:

- наблюдения осведомленных лиц, включая как собственные наблюдения, так и оценки сотрудников, клиентов, поставщиков компании (observation);

- документальные записи деятельности организации, зафиксированные внешними или внутренними пользователями (archivalresearch), а также анализ текстов рабочих документов организации (textualanalysis);

- данные глубинного структурированного интервью ключевых лиц организации, принимающих стратегические решения (structure d'interview);

- данные самоотчетов или самооценок ключевых лиц, участвующих в изменениях (self-report, oralhistory).

При написании статьи использовались общие методы анализа и синтеза, системный подход, индукция, дедукция и абдукция. Для сравнения и анализа в исследовании также используются статистические данные по отраслевым, региональным, национальным мега-трендам.

Обзор литературы

Стиль мышления, принятый в традиционной организации, по большей части индуктивно-дедуктивный. Для формирования эффективного мышления в условиях неопределенности, развития способностей к инновациям и постоянному совершенствованию важно сделать упор на развитии абдуктивного видения и управленческого мышления, ориентированного на процесс.

Если дедукция на основе анализа и выведения следствий из общего правила доказывает, что нечто непременно *должно быть*, а индукция опытным путем обосновывает, что это нечто *действительно существует и действует*, то абдукция предполагает, что нечто *может иметь место*. Абдукция есть процесс формирования гипотез, ключевой способ порождения нового знания, базовое мышление для развития инноваций и непрерывного совершенствования.

Этот тип мыслительного, синтетического, системного подхода представлен, с одной стороны, дизайн-мышлением. В литературе концепции и практика дизайн-мышления представлены в работах Б. Росса, Т. Брауна, Ж. Лидтка, А. Берсел, Д. Эбенштейн и других (Браун Т., 2017, Лидтка Ж., 2012).

Дизайн-мышление и присущий ей метод итерации эффективно устраняют разрыв между ментальными стратегическими конструкциями и текущими показателями деятельности компании. На этом пути в полной мере раскрываются способности человека создавать новые идеи, несущие как функциональный, так и эмоциональный компонент.

С другой стороны, данный подход используется в концепциях менеджмента, фокусирующегося на улучшении процессов в организациях, тотальном повышении качества (TQM), создании бережливого производства и ценности для конечного клиента, что предполагает «видение ситуации в целом» (Э. Деминг, 2017, Дж. Вумек, 2017, М. Имаи, 2016 и 2014).

Исходный посыл процессного мышления состоит в том, что для достижения стратегического результата надо сначала улучшить процессы и их узкие места. Под процессами (бизнес-процессами в коммерческих организациях) имеются в виду как управленческие и поддерживающие, так и основные операционные процессы в организации.

Как отмечает Гари Хэмел, перед организациями XXI века стоят новые, масштабные управленческие задачи по мобилизации и организации усилий людей [Хэмел Г., 2017:35с]. Среди них:

- резко увеличить скорость стратегического обновления в организациях в связи с немислимым ускорением перемен;

- превратить инноваций в повседневное дело всех и каждого в условиях сокращения жизненных циклов продуктов, организаций, отраслей;

- создать в организациях атмосферу, в которой люди будут проявлять себя со стороны творчества, инициативы, изобретательности, преданности, страсти; когда сотрудники будут стремиться раскрывать свои таланты и трудиться на пределе возможностей.

Общая тенденция такова, что по мере механизации и автоматизации труда, расширения применения роботов и искусственного интеллекта значение простой исполнительности, старательности, типовых знаний работников будет уменьшаться. Эти качества сегодня все

меньше помогают при создании и сохранении конкурентного преимущества фирмы. По оценке Г. Хэмела, их вклад в конкурентоспособность компании составляет меньше 20%.

Надежный фундамент для выполнения важных управленческих задач XXI века позволяют создать инновационное применение бизнес-модели нанокорпорации, внедрение новых способов управления, изменения в организационной структуре.

Результаты и рассуждения

Исследования показали, что если в компании не налажено качественное операционное управление, то не поможет даже гениальная стратегия. Обеспечение качественного управления операциями требует вложений в людей и процессы. Именно необходимость инвестиций останавливает многих от заимствования лучших практик. Отладив операционный менеджмент, мы можем создавать на его основе более сложные инструменты, критически важные для успеха в условиях высокой неопределенности (*аналитика данных, поддержка принятия решений, внутренняя коммуникация и т.д.*).

Безусловно, имеющиеся отставания в операционной эффективности и используемых технологиях, слабое умение и немотивированность работников, несовершенные методы управления, нерыночные ценности организационной культуры и т.д. являются причинами, не позволяющими фирмам достигать поставленных стратегических целей. Тем более, что сами границы отраслевой продуктивности постоянно расширяются. Подобные объяснения провалов при достижении поставленных целей и проведении изменений на предприятиях, вместе с жалобами на недостаточную обеспеченность ресурсами или неожиданные действия конкурентов чаще всего встречаются и на постсоветском пространстве.

Распространенность указанной объяснительной логики связана также с тем, что она позволяет топ-менеджерам и их консультантам легко списывать неудачи сформулированной ими «правильной» стратегии верной бизнес-модели на ее «неправильное» претворение в жизнь и плохую работу исполнителей.

Вместе с тем, даже лучшая операционная эффективность не может дать надежного конкурентного преимущества: для этого нужно иметь уникальную стратегию, то есть делать что-то иначе, чем другие. Вот на чем, по известному мнению Майкла Портера, должно сосредото-

читься руководство компании, предоставив менеджерам среднего и низового звеньев исполнение стратегических планов.

Основными причинами разрыва между стратегическими целями и фактическими результатами деятельности фирм, потери ими своих прежних позиций и достижений нередко являются также сама неправильная стратегия, неадаптированная бизнес-модель, некачественное стратегическое планирование, негибкость мышления менеджеров.

Как известно, стратегия фирмы описывает ее долгосрочные цели и пути их достижения. В Древней Греции спросили философа: «Как попасть на гору Олимп?». Нет ничего проще, ответил мудрец – делайте каждый шаг в правильном направлении.

Собственно стратегию, то есть простые, долгосрочные, согласованные между собой цели и основные направления (курс, путь) деятельности предприятия во внешней конкурентной среде, должен определять собственник бизнеса с участием топ-менеджмента. Конкретная последовательность шагов в выбранном направлении и распределение необходимых ресурсов образуют стратегический план, который формируется с участием тех менеджеров, которые будут его реализовывать. Стратегия и стратегический план компании призваны интегрировать долгосрочные цели, политику и последовательность действий в одно целое.

Стратегии (и лежащие к их основе бизнес-модели) не приносят желаемых результатов чаще всего из-за их неэффективного применения и претворения в жизнь, особенно на среднем управленческом и операционном уровне фирмы. В связи с этим «именно система исполнения должна стать той силой, которая направит организацию к намеченным целям» (Боссиди Л., 2016:8с). Для повышения конкурентоспособности компаний действительно важна налаженная система исполнения намеченных целей: непрерывное совершенствование операций (кайдзен), межфункциональный менеджмент и развертывание политики в организации и т.д.

Один из главных выводов законченного в 2017 году обширного исследования 12 тыс. фирм из 34 стран мира в рамках проекта World Management Survey состоит в том, что «достижение операционной эффективности – до сих пор непростая задача даже для хорошо информированных и структурированных компаний. Это касается всех стран и отраслей, несмотря на то, что многие процедуры менеджмента хорошо из-

вестны» (Садун Р. и др., 2018).

Любая производственная (операционная) система есть реализация стратегии на практике, то есть нельзя рассматривать стратегию и ее исполнение изолированно – это две стороны одной медали. Вряд ли долгосрочная стратегия и примененная бизнес-модель бывают верными, а ее текущее операционное исполнение плохим: если фирма достигла успехов, то это результат как хорошей стратегии («делать правильные вещи»), так и ее правильного операционного исполнения («делать вещи правильно», Розин М., 2015:26с).

Высокая эффективность методов управления текущими операциями чаще всего четко коррелирует со стратегическим успехом. Кроме того, отлаженные процессы и процедуры крайне редко поддаются копированию и различия в качестве операционного управления у разных компаний стабильны во времени.

Каждый бизнес – это интегрированная система отношений и связей и изменение в любой ее части (компоненте) имеет свои причины и следствия. В связи с этим, проблемы в бизнесе нельзя рассматривать изолированно: текущие внешние симптомы могут проявляться в одном месте или процессе, причины лежать в другом, а последствия в будущем отражаться в третьем. Дальнейшее усложнение системы бизнеса и рост числа связей внутри нее повышают как ее возможности, так и ее уязвимость (риски). В интегрированной и комплексной системе бизнеса для менеджера чрезвычайно важен поиск первопричин. К примеру, в японской деловой практике, широко используется методика «Пять почему» для поиска причин и решения проблем.

Сегодня наступила эпоха, с одной стороны, глобальной интеграции, создания мощных и сложных цепочек поставок (Тетт Дж., 2017:38с); с другой стороны, эпоха сверхспециализации, аутсорсинга и оффшоринга (Ковалев В.А., 2016:165с). Современный тренд изменений идет от бизнес-моделей отдельных организаций в сторону бизнес-моделей интегрированных групп компаний, то есть создания нанокорпораций.

Нанокорпорация (*лат. nanos – гном, карлик; corpus – тело, остов, свод, единое целое*) – это набор самостоятельных, специализированных фирм-поставщиков с небольшим координирующим стержневым звеном во главе (сетевое предприятие). В нанокорпорации бизнес-процессы направлены ни сколько вовнутрь организации, а сколько на интеграцию с поставщиками (деловая сеть, нетворкинг). Бизнес-процессы в

нанокорпорации рассматриваются с точки зрения обеспечения слаженной работы задействованных в процессе компаний и людей.

Концепцию нанокорпорации удобно представить в виде Т-модели. Горизонтальная линия буквы Т означает использование возможностей и масштабирование бизнеса нанокорпорации, вертикальная линия – углубление фирмой-интегратором или брендом своей ключевой компетенции. В отношении отдельного работника горизонтальная линия означает овладение смежными специальностями и профессиями, вертикальная – фокусировка на своей узкой компетенции, совершенствование навыков, умений и технологий, достижение мастерства в основной специальности.

В управляющей компании (фирме-интеграторе) ключевой компетенцией становится функция координации работы сети поставщиков, корпоративное управление и маркетинг, выполнение роли стратегического архитектора и, частично, контролера. В то время как функция выполнения заказов клиентов, создание и поддержание физической инфраструктуры, операционные регламенты и процессы становятся сферой компетенции фирм-поставщиков, объединенных в деловую сеть.

Среди известных фирм так работают сегодня компания Toyota («чемпион» в области сборки автомобилей и логистики), KPMG (координация услуг консалтинга, продвижение и обучение), казахстанская строительная компания BIGroup (инвестиционное и корпоративное управление). Известные сервисы Яндекс.Такси, Uber, BlaBlaCar, Airbnb, YouDo при огромном масштабе деятельности имеют лишь небольшое ядро постоянных сотрудников компании и широкую сеть исполнителей услуг: внештатных партнеров, фрилансеров. Каждый ресторан крупнейшей в мире сети быстрого обслуживания Subway принадлежит отдельному франчайзи-предпринимателю, и вся глобальная компания – это сеть юридически независимых малых предприятий, скрепленная взаимными обязательствами и общими интересами участников.

Фокусированность небольших компаний, объединенных в деловую сеть, на узкой специализации и ключевой компетенции, может принести устойчивые результаты, если в такой нанокорпорации одновременно внедряются новые принципы управления (управленческие инновации).

Во-первых, менеджерам необходимо научиться разделять процессы на самостоятельные звенья. Следует четко описать, чем занимаются

люди в организации и затем определить, какую работу мы будем делать сами (ключевая компетенция, взаимозависимые задачи), а какие виды работ качественнее, быстрее и дешевле сделают другие, входящие в сеть поставщиков данной нанокорпорации. Для описания и анализа бизнес-процессов можно, к примеру, использовать блок-схемы процессов или различные варианты графического языка IDEF, UML, маршрутные карты и др.

Во-вторых – вовлекать компании и специалистов (фрилансеров) в свою сеть поставщиков, изначально четко оговаривая с ними все условия работы в нанокорпорации.

Главное – понять, чего хотят партнеры и подрядчики, придумать, как им это дать и как привязать к себе.

В-третьих – обеспечить механизмы контроля качества работы компаний, входящих в сеть, используя, в частности, единые рабочие стандарты и систему непрерывного совершенствования. Другие способы – проверять историю и достижения потенциального подрядчика, договоренность оплаты по приемлемому качеству работы, поручение задания многим исполнителям и отбор лучших, поручение одним лицам разрабатывать решения и проектировать, другим – исполнять, третьим – оценивать и т.д.

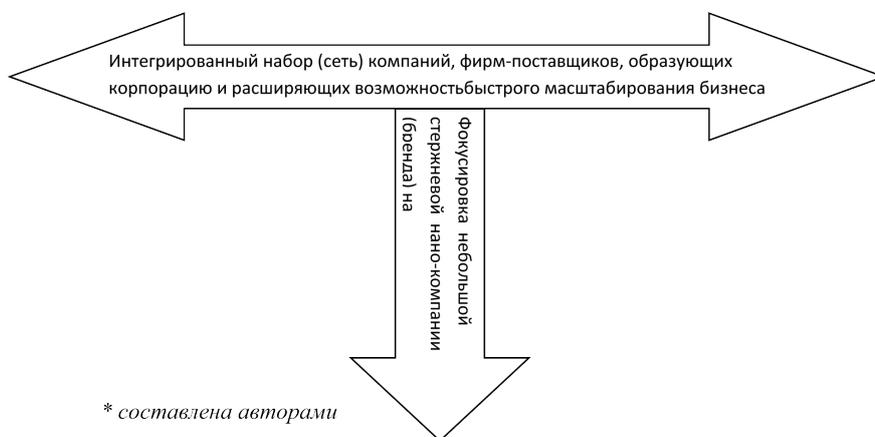


Рисунок 1 – Т-модель нанокорпорации*

И наконец, важная управленческая задача – суметь интегрировать части корпорации в единое целое, то есть связать выполненные фрагменты работы в одно решение.

Это означает, что надо контролировать три разных вида взаимодействия исполнителей: последовательное выполнение заданий (поток), обеспечение доступа к общим ресурсам, объединение результатов в целое (подгонка). Для этого в центральном, стержневом звене нанокорпорации назначается менеджер-координатор, который отвечает за весь процесс. По сути, у него тоже узкая специализация: он координирует работу других участников, помогает заказчикам формулировать условия, исполнителям – получать информацию. Среди эффективных способов интеграции – использование автоматических программных средств, отслеживающих выполнение задачи и передающих работу с этапа на этап. Поэтому важное условие внедрения данной модели – предварительное проведение

в организациях, входящих в сеть, механизации, информатизации и автоматизации процессов, их оптимизация и стандартизация.

При обеспечении общего доступа к важным ресурсам (например, единый поставщик) ими могут пользоваться все или несколько участников нанокорпорации. На третьем этапе происходит подгонка (сборка) частей единого продукта, фрагментов, деталей в одно целое (конечный продукт). Упрощают эту задачу модульная структура, общие стандарты, четкая взаимосвязь между задачами и подзадачами (Мэллон Т. и др., 2011).

Конкурентное преимущество модели нанокорпорации – наличие небольшого, низкокзатратного и мобильного стержневого центра, вокруг которого строится и развивается бизнес, объединенный в деловую сеть – набор множества независимых или полунезависимых мелких и средних компаний. Большая партнерская деловая сеть обеспечивает устойчивость и «по-

душку безопасности» крупного бизнеса, а также дает уникальные возможности по быстрому масштабированию и росту нанокорпорации; небольшой размер компаний, входящих в партнерство, обеспечивает минимизацию издержек, высокую гибкость, мобильность и чувствительность к требованиям рынка. Такая нанокорпорация может успешно реализовать стратегию лидерства по издержкам, хорошо описанную в литературе.

T-модель подчеркивает наличие и взаимосвязь двух видов деятельности нанокорпорации: горизонтальная линия буквы T подчеркивает важность корпоративности, интеграции и достижение синергии в группе небольших компаний, то есть наличие общего направления и желаемые масштабы роста нанокорпорации; вертикальная линия подчеркивает конкурентное преимущество нанокорпорации на основе фокусированной ключевой компетенции как ее центрального координационного звена, так и операционных подразделений сетевого предприятия, работающего под единым брендом.

На основе концепции нанокорпорации и изменения принципов традиционного управления организацией за последние два года нами были проведены консультационные и исследовательские работы в 6 компаниях Казахстана. Они все разные – как по отраслевой принадлежности, так и по размерам. Мы представляем практику применения в указанных компаниях модели нанокорпорации, включая организационную структуру, методы работы, внутренние процессы и, отчасти, культуру.

Одна из компаний – ТОО «Каравай.КЗ» из Шымкента. С 2007 до 2016 год предприятие развивалось в среднем ценовом сегменте как сеть столовых с домашней кухней, ориентированная на качество (стратегия дифференциации продукта).

Вместе с ростом компания стала все сильнее ощущать нарастание конкуренции. В целом, рынок общественного питания в Шымкенте всегда испытывал большое давление: действующие конкуренты постоянно улучшали качество и разнообразие блюд, интерьеры помещений, снижали цены. Каждый год открывались новые столовые и кафе. В магазинах и супермаркетах открывались кафетерии, которые активно торговали готовыми блюдами и полуфабрикатами.

Компания «Каравай» в эти годы быстрого созревания была чисто предпринимательской, управление неформальным: отсутствовали четко определенные цели, обязанности, планы и

контроль. Но при этом за счет огромных личных усилий лидеров обеспечивались стабильное достижение успеха и прогрессирующий рост продаж.

С ростом бизнеса двум лидерам – супругам Умаровых, становилось все труднее управлять возросшей компанией. Возник кризис лидерства: дальнейшее развитие сети требовало отказа от ручного управления «по ситуации» (ad hoc) и внедрение инструментов регулярного, профессионального менеджмента. Возникла необходимость внедрить эффективные операционные системы, так как пришло понимание, что конкуренция осуществляется не только в отношении цены, ассортимента и качества блюд, но и внутренних операционных систем. Вместе с тем, делегирование части полномочий управляющим на места, то есть рост самостоятельности столовых, привел к некоторому росту издержек и потерь, ослаблению контроля и другим нежелательным явлениям.

Изменения в компании проводились в два этапа:

– с 2015 по август 2017 год (два года) осуществлялись улучшения операционных систем и рабочих стандартов, автоматизация и информатизация, оптимизация бизнес-процессов с целью снижения потерь и контроля издержек; были разработаны и внедрены стандартные операционные процедуры (СОП) – обслуживание, уборка помещения, стола, мытье посуды, поведения в различной ситуации.

– с сентября 2017 года компания полностью перешла на работу в формате нанокорпорации и реализации новой для нее стратегии лидерства по издержкам. За счет снижения операционных расходов и отказа от высокой маржи было достигнуто снижение среднего чека с 1200 тенге до 1000 тенге, затем 800 тенге, 600 тенге и на апрель 2018 года по 5 точкам, работающим в формате нанокорпорации, средний чек составляет 500 тенге.

Переход на работу в новом формате привел к оттоку клиентов, привычных к обслуживанию в старом формате «семейной домашней кухни с широким ассортиментом». Это не компенсировалось притоком новых клиентов низового ценового сегмента. Переориентация на работу с клиентами категории B2B (заводы, стройплощадки, школы и т.д.) также не давала достаточных результатов.

На начало второго квартала 2018 года ТОО «Каравай.КЗ» имело 9 точек продаж с общей численностью 50 человек: пять точек работают по новому формату (средний чек одного посещения – 500 тенге, численность работающих – 2

человека на точке). С декабря 2017 года четыре точки (включая цех приготовления блюд) возобновили работу по традиционному формату (средний чек – 1200 тенге) и в настоящее время управляются под брендом «Дәмді» другим директором – Умаровой М.Т. (супругой владельца компании). Сам Умаров Адхам возглавляет основную группу из пять точек под брендом «Каравай» и работает по новому формату нанокорпорации.

Для обеспечения качества заготовок и готовых блюд по мере увеличения объема заказов в компании внимательно изучается как история нового поставщика, так и его производство. Это позволяет убедиться уже на стадии предварительного аудита в требуемом качестве поставляемой продукции. Площадь своих складских помещений сведена к минимуму – хранятся запасы и заготовки лишь на 1 день.

В компании стандартизированы все рабочие процессы, ассортимент блюд сокращен с 280 до 45-50, при этом 14 наименований – основные популярные блюда. На аутсорсинг переведено производство значительной части видов блюд (манты, пельмени и т.д.) и ингредиентов, а также доставка блюд – как для своих точек, так и для клиентов категории B2B. В стержневой (брендовой) компании оставили раздачу продукции, упаковку и комплектацию блюд (в цехе), планирование и маркетинг (поиск и привлечение клиентов категории B2B).

На 2018 год в планах продаж поставлена цель – выйти по выручке всех видов продукции на 500 млн тенге и открыть еще 15 точек, работающих в новом формате. Упор делается на развитии клиентов категории B2B (школы, больницы, заводы, стройплощадки и т.д.).

Другая компания – ТОО «Бахтияр-Авто» из г. Кызылорда (руководитель – Кудайбергенов Бахтияр), которая оказывает услуги по установке газового оборудования на автомобили и продаже ГБО для потребителей.

С 2016 г. компания является официальным представителем по продаже комплектующих ГБО в Южно-Казахстанской области и г. Астане. Общая численность сотрудников – 18 человек, в том числе 10 человек – монтажники газового оборудования.

На данный момент компания работает на рынке трех крупных городов по системе B2C (услуги по установке ГБО на автомобили физических и юридических лиц как конечных потребителей) и покупатели оборудования категории B2B (коммерческие организации, установщики ГБО).

Компания придерживается стратегии «делать дешево и быстро». Лидерство по издержкам и работа в самом низком ценовом сегменте позволили снизить цены на переоборудования автомобиля на 10-30 % по сравнению с ценами конкурентов.

На предприятии полностью пересмотрены и улучшены рабочие операции и обновлены стандарты. В результате удалось рекордно снизить время переоборудования автомобиля с 8 часов до 1,5 часа (при отсутствии каких-либо проблем в самом автомобиле). Это лучший результат в данном сегменте по Казахстану.

Компания осуществляет прямые поставки газового оборудования с заводов-производителей в Италии, Польше и Беларуси, а также через ТОО «КазТехноГаз» (г.Уральск). Кардинальные изменения начались в компании с внедрения на предприятии системы непрерывного улучшения процессов (кайдзен) и создания эффективного рабочего места по известной методике 5S.

В подразделении «автосервиса» внедренная система «кайдзен» включала следующие элементы:

Активное включение каждого сотрудника в улучшение рабочего процесса благодаря проведению ежедневных «пятиминуток» креатива (приложение 1).

Повышение уровня сервиса через специализацию на нишевом сегменте – «установка ГБО 4 поколения на автомашины с 4 и 6 цилиндрами».

Оптимизация рабочего места и рабочего процесса, сокращение неэффективно растратываемого времени (методика 5 S).

В продажах был резко сокращен ассортимент товара: на первом этапе из 250 компонентов оставили около 100; ставится задача перейти на продажу только самых ходовых товаров и свести количество продаваемых изделий до 15 самых популярных наименований.

Мероприятия компании в сентябре-декабре 2017 года включали оптимизацию штата (сокращение персонала с 50 человек до 30, затем до 18 человек) и сокращение накладных расходов в 2 раза. В результате общая эффективность системы обслуживания клиентов выросла в 5 раз, время установки ГБО на один автомобиль сократилось в 7 раз.

Эффективное использование времени в секторе автосервиса было достигнуто за счет:

- поминутного отслеживания движений работников, в том числе в местах отдыха и курения;
- четкого распределения должностных обязанностей.

Создание условий для более быстрой и удобной работы:

а) каждый инструмент под рукой, в шаговой доступности от монтажника;

б) определение и разделение мастеров и установщиков по количеству на одну обрабатываемую машину;

в) контроль над постоянным наличием запасных частей ГБО на складе (лишние запасы не держат, упор на работу с поставщиками и своевременные поставки);

г) контролируемая и просчитанная логистика (наличие собственного транспорта).

Управленческие решения чаще принимаются в ходе «пятиминуток», в которых всегда принимает участие директор компании. Стиль руководства – демократический, решения принимаются консенсусом.

Оборот компании составляет 150 млн тенге в квартал (1 квартал 2018 г.), в том числе 40 % приходится на автосервис в г. Кызылорде и 60 % – продажу оборудования в регионах Казахстана (Шымкент, Кызылорда и т.д.).

По сравнению с 1 кварталом 2017 года доходы выросли в несколько раз. Ставится задача по итогам 2018 года достичь оборота в 1 млрд тенге, активно тиражируя успешный бизнес путем выхода на рынки Алматы, Астаны, Павлодара и других городов. Планируется оставить у себя три-четыре точки сервиса и быстро развивать сеть нанокорпорации, работая по франшизе – передавая другим право пользования брендом и обучая лучшим методам управления бизнес-процессами.

Заключение

Филипп Йо, один из основателей сингапурского экономического чуда, советник премьер-ми-

нистра Сингапура отмечает: «Будущее, безусловно, не за крупными корпорациями, а за малыми и средними предприятиями. Значение крупных корпораций снижается уже сейчас, и оно будет еще меньше в будущем» (журнал «Эксперт, 2011).

Как показали результаты работы ТОО «Каравай.КЗ» и ТОО «Бахтияр-Авто, конкурентное преимущество их модели нанокорпорации – наличие небольшого, низкзатратного и мобильного центра, вокруг которого строится и развивается бизнес, объединенный множеством небольших предприятий на отношениях франшизы.

В основе принятой компаниями концепции нанокорпорации лежит стратегия лидерства по издержкам.

Стержневая фирма развивает базовую компетенцию и специализируется на вопросах корпоративного управления, планирования, маркетинга, имея у себя как франчайзер образцовые бизнес-процессы модели, предварительно улучшенные методами кайдзен. Затем данная модель тиражируется в региональном и национальном масштабе. Расширяющаяся партнерская деловая сеть обеспечивает быстрый рост бизнеса, минимизацию издержек, высокую гибкость, мобильность и чувствительность к требованиям рынка.

В последующей статье авторы предполагают исследовать еще несколько компаний, работающих по модели нанокорпорации в различных секторах экономики Казахстана и подробно рассмотреть проблемы, которые возникают при ее внедрении. Мы надеемся, что описанный подход и инструментарий, рекомендации и выводы исследования помогут тем, кто работает над созданием или преобразованием своих компаний для работы на аналогичных принципах и методах.

Литература

- Мэнкинс М., Стил Р. Как превратить великолепную стратегию в блестящие результаты// сборник: Стратегия, Harvard-BusinessReview, 10 лучших статей. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – С. 240.
- Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С.15.
- Лидтке Ж., Огилви Т. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров. – Манн: Иванов и Фербер, 2015. – С. 20.
- Демин Э. Выход из кризиса. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
- Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство. – М., 2017.
- Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
- Имаи М. Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
- Хэмел Г. Менеджмент будущего. – М.: Альпина Публишер, 2017.
- Боссиди Л., Чаран Р. Исполнение. Система достижения целей. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – С. 8.
- Садун Р., Блум Н., Ван Реенен Дж. Почему мы недооцениваем роль менеджмента // HBR-Russia, 14.02.2018 г.
- Розин М. Стратегия чистого листа. Как перестать планировать и начать делать бизнес. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

- Мэлон Т., Лаубахер Р., Джонс Т. Мартин Л. Р. Эпоха сверхспециализации //HBR Russia, 23.08.2011.
- Миндич Д., Никифорова А., Огасян Т. «Воровство – прекрасная стратегия»//Интервью с Филиппом Йо. Журнал «Эксперт», №46 (779), 21 ноября 2011 г.
- Тетт Дж. Проклятие эффективности или синдром «шахты». Как преодолеть разобщенность в жизни и бизнесе. – М.: Олимп-Бизнес, 2017.
- Ковалев В.А. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2016.

References

- Menkins M., Steele R. Как превратить великолепную стратегию в блестящие результаты [How to turn a gorgeous strategy into brilliant results] //Collected: Strategy, Harvard Business Review, Top 10 Articles .- М.: AlpinaPabliisher, 2017, p. 240.
- Brown T. Dizain-myshlenie v biznese [Design thinking in business: from the development of new products to the design of business models].- М., Mann, Ivanov and Ferber, 2012.
- Lidtke J., Ogilvy T. Dumaikadizainer. Dizain-meshleniedliamenegerov [Think like a designer. Design thinking for managers] .- Mann, Ivanov and Ferber, 2015, p. 20.
- Demin E. Vyhod iz krizisa [The way out of the crisis] .- М., Alpina Pabliisher, 2017.
- Woomeck J., Jones D. Berezhlyvoe proizvodstvo [Lean production]. –М, Alpina Pabliisher, 2017.
- Imai M. Kaizen. Kliuch k uspehuiaponskihkopanii [The key to the success of Japanese companies] .- М., AlpinaPabliisher, 2016.
- Imai M. Gemba Kaizen. Put k snizheniu zatsrat [The way to reduce costs and improve quality] - М., AlpinaPabliisher, 2014.
- Hamel G. Management of the future .- М., AlpinaPabliisher, 2017.
- Bossidi L., Charan R. Ispolnenie. Systemadostizheniacelei [Execution. System for achieving goals] .- М., AlpinaPabliisher, 2016, p.8
- Sadun R., Blum N., Van Reenen G. Pochemu my nedooocenivaem pol menegementa [Why do we underestimate the role of management] // HBR-Russia, February 14, 2018.
- Rozin M. Strategiya chistogo lista. Kak perestat' planirovat' i nachat' delat' biznes [Strategy of a clean sheet. How to stop planning and start doing business].- М., Al'pina Pabliisher, 2015.
- Malon T., Laubacher R., Jones T. Martin L. L. Epohasverhspecializacii [Epoch of super-specialization]// HBR Russia, August 23, 2011.
- Mindich D., Nikiforova A., Ogasyan T. Vorovstvo – prekrasnaiastrategia[«Theft-a beautiful strategy] // Interview s Philip Yo. Journal «Expert», No. 46 (779), Noiabr 21, 2011
- Tett Dzh. Proklyatiye effektivnosti ili sindrom «shakhty» [The curse of efficiency or the syndrome of “mine.” Kak preodolet' razobshchennost' v zhizni i biznese.- М., Olimp-Biznes, 2017.
- Kovalev V.A. Sovremenny strategicheskiy analiz [Modern strategic analysis].- SPb.:Piter, 2016

Приложение 1.

Краткое описание методика проведения «пятиминуток» креатива

«Пятиминутки» креатива – способ внедрения в организации небольших постоянных улучшений (кайдзен), не требующих, как правило, значительных средств и времени для внедрения. Позволяет быстро вовлечь в процесс совершенствования процессов значительное количество работников путем выявления и решения конкретных проблем, раскрепощения и раскрытия потенциала задействованных лиц.

Проводится регулярно (ежедневно, через день или еженедельно) в начале рабочего дня избранным на каждый сеанс модератором из числа сотрудников в каждом подразделении в течение короткого времени (5-10 минут).

Компоненты «пятиминутки»:

Поздравления(*день рождения, праздник и любая знаменательная дата*)

Физические упражнения(*любые упражнения, выполняются в течение нескольких минуты в группе, под руководством назначенного ведущего*).

Проблемы и решения(*заполняется на специальном листе любым желающим в течение дня; обозначается любая реальная проблема в подразделении и предлагается его решение*).

Игра (*игру подбирает ведущий*).

Регулярная практика «пятиминуток» не только приносит компании реальную финансовую отдачу, но и формирует устойчивую культуру инноваций и непрерывных улучшений.